

Οι ανακατατάξεις και οι αλλαγές στην παγκόσμια αγορά εργασίας τα τελευταία χρόνια έχουν ωθήσει τους ηγέτες του Ελληνικού χώρου να επεκταθούν μεθοδολογικά και τεχνολογικά προκειμένου να διατηρήσουν και να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Executive Coaching: Επιτακτική Ανάγκη ή Πολυτέλεια;

του **Βασίλη Αντωνά**
Executive Coach-Organisational
Development Consultant
Director Impact,
v.antonas@impactpcs.com

Είναι σαφές, πλέον, πως η τεχνολογική υποδομή, η αποτελεσματική διαφήμιση και ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αρκούν για να ξεχωρίσει μια εταιρεία. Η κινητήριος δύναμη και το δυναμικότερο πλεονέκτημα είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η αποτελεσματική αξιοποίησή του ανθρώπινου δυναμικού θα καθορίσει όχι μόνο το παρόν, αλλά και το μέλλον των εταιρειών και θα διαχωρίσει τους ηγέτες από αυτούς που απλά εξακολουθούν να υπάρχουν. Η ανάγκη για έναν κλάδο που ειδικεύεται σε αυτό έγινε επιτακτική και έτσι τα τελευταία χρόνια ο κλάδος του executive coaching έχει ανθίσει στην Αμερική, στην Ευρώπη και πρόσφατα στην Ελλάδα.

Τους τελευταίους μήνες η δραστηριοποίησή μου στην Ελλάδα, μου έδωσε την ευκαιρία να συναντηθώ με δεκάδες Διευθύνοντες Συμβούλους, Διευθυντές, Διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων, συναδέλφους coach αλλά και επίδο-

ξους coach. Όλοι όσους γνώρισα εξέφρασαν δυνατή επιθυμία και κατανόηση για την ανάγκη αξιοποίησης του παράγοντα άνθρωπος στον επιχειρηματικό χώρο, μου έμεινε όμως μία σαφής αίσθηση πως, ενώ ξέρουμε περίπου τι θέλουμε να πετύχουμε δεν είμαστε απόλυτα σίγουροι για το όφελος που αυτό θα έχει. Ειδικά σε ένα χώρο όπως οι επιχειρήσεις, όπου όλα μετρικούνται σε κέρδη, το coaching πρέπει να επιδείξει τη δυνατότητα της συνεισφοράς του. Με άλλα λόγια ο τομέας του coaching στην Ελλάδα έχει άμεση ανάγκη επιμορφωτικής προώθησης.

Το executive coaching είναι μια νέα ειδικότητα και έχει τις ρίζες του σε δύο σχετικά λιγότερο καινούρια επαγγέλματα. Το ένα από αυτά είναι το consulting και το άλλο η ψυχολογία, και πιο συγκεκριμένα η αθλητική ψυχολογία, από όπου και δανειστήκαμε τον όρο. Το μόνο σίγουρο είναι

πως ένας σύμβουλος επιχειρήσεων ή ακόμα και ένα έμπειρο στέλεχος δεν μπορεί να ξεκινήσει να κάνει coaching απλά και μόνο επειδή έχει κάποια πείρα στο χώρο των επιχειρήσεων ή ακόμα και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Το ίδιο ισχύει και για τους ψυχολόγους, εκτός εάν η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει οργανωτική ή εργασιακή ψυχολογία. Στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή εκπαίδευση στο executive coaching δεν υπάρχει, οπότε αναπόφευκτα οι λιγοστοί επαγγελματίες του χώρου έχουν εκπαιδευτεί στο εξωτερικό. Αυτό είναι χρήσιμο σαν πλαίσιο εκκίνησης για τον coach και για τον υποψήφιο coachee (προπονούμενο) για λόγους ασφάλειας, αξιοπιστίας, αξιοκρατίας και για να διατηρηθεί η ηθική ακεραιότητα του επαγγέλματος.

Το coaching στοχεύει στη βελτίωση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι εφαρμογές του είναι συνήθως οι ακόλουθες:

- Ο εντοπισμός και η ανάπτυξη ταλέντου
- Η εξέλιξη ηγετικών ικανοτήτων
- Ο σχεδιασμός διαδοχής
- Η κατάρτιση νέων στελεχών

Εύλογα και συχνά οι επιχειρηματίες που συναντώ με ρωτούν γιατί θα έπρεπε να επενδύσουν το χρόνο και το χρήμα της εταιρείας τους στα παραπάνω αντί, για παράδειγμα, να προσλήβουν ακόμα ένα διαφημιστή ή να επενδύσουν σε έναν ακόμα αναλυτή της αγοράς. Η απάντηση είναι απλή. Πέραν από τη δημιουργία και διατήρηση του καλού workplace και των πλεονεκτημάτων που αυτό συνεπάγεται, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ αποδοτική.

Πιο συγκεκριμένα, η **αποτελεσματική αξιολόγηση** κατά την πρόσληψη (κάτι στο οποίο ο coach μπορεί να βοηθήσει το τμήμα HR) μειώνει δραστικά το ποσοστό εργαζομένων που έχουν χαμηλή επίδοση. Αυτό μεταφράζεται σε πιο αποδοτικές εργατοώρες, μικρότερη ανάγκη μελλοντικής καθοδήγησης και εκπαίδευσης και φυσικά μεγαλύτερα κέρδη. Αξίζει να αναλογιστούμε πως πολλές φορές «η ανώτατη απόδοση μίας ομάδας ισούται με την ανώτατη απόδοση του λιγότερο αποτελεσματικού στελέχους» (Βασίλης Αντωνάς, Μάρτιος 2006).

Η **εξέλιξη ηγετικών ικανοτήτων** συνεπάγεται την ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου και πόρων, επικοινωνίας και αποφασιστικών παρεμβάσεων κατά τη διάρκεια κρίσεων, συγχωνεύσεων και μεταβάσεων. Πριν καν κοιτάξουμε το πόσο στοιχίζει στις εταιρείες η έλλειψη αυτοπεποίθησης, πρωτοβουλίας και αποτελε-

σματικότητας των υψηλόβαθμων στελεχών, αξίζει να σκεφτούμε πως «μόνο το 59% του χρόνου ενός Διευθυντή είναι χρήσιμο για την εταιρεία του» (Mark Ellwood, Νοέμβριος 2005).

Ο **σχεδιασμός διαδοχής** είναι αδικώς μια παραμελημένη προτεραιότητα. Μακροπρόθεσμα, εγκυμονεί κινδύνους. Ο πρώτος είναι οι προαγωγές που παραδοσιακά και αναπόφευκτα δίνονται σε στελέχη με υψηλή επίδοση στον τομέα της ειδικότητάς τους. Τα οικονομικά κίνητρα και η ανέλιξη είναι σημαντικοί παράγοντες και έτσι συχνά βλέπουμε ταλαντούχους τεχνικούς, επιστήμονες, ειδικούς IT και άλλους να ηγούνται ομάδων ως διευθυντές. Συνήθως, η ανέλιξη στην ιεραρχία συνεπάγεται και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, πράγμα για το οποίο δεν έχουν εκπαιδευτεί όλοι και μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα ομάδων και τμημάτων εταιρειών. Το coaching είναι μία ιδανική λύση, όχι μόνο για να διατηρηθεί το ταλέντο, αλλά και για να διευρύνει τις δεξιότητες που χρειάζονται για να ηγηθεί. Αξίζει να σημειωθεί πως «το 71% των εργαζομένων δηλώνουν πως δε θα ήθελαν να ηγηθούν της εταιρείας τους» (Office Team, Οκτώβριος 2005). Άλλος ένας λόγος είναι, φυσικά, και η πολυτέλεια του να μην είναι κανείς αναντικατάστατος εφόσον πάντα κάποιος είναι προετοιμασμένος να αναλάβει τα καθήκοντά του.

Το κόστος αποτυχημένων προσλήψεων είμαι σίγουρος πως είναι γνωστό. Η άφιξη ενός νέου στελέχους εμπεριέχει προκλήσεις και για την εταιρεία, αλλά και για τον ίδιο. Η προσαρμογή στην κουλτούρα, η κατανόηση των απαιτήσεων και η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, είναι συχνά περισσότερα από ό,τι μπορεί να αντέξει κάποιος. Η **κατάρτιση νέων στελεχών** μπορεί να βοηθήσει όχι μόνο να μειωθεί το κόστος του turnover, αλλά και να μη χαθεί ένα εν δυνάμει πολύτιμο στέλεχος. Σύμφωνα με το Leadership IQ (Σεπτέμβριος 2005) «Οι πέντε κύριοι λόγοι αποτυχίας νέων προσλήψεων είναι 26% έλλειψη καθοδήγησης (coachability), 23% έλλειψη συναισθηματικής κατανόησης, 17% έλλειψη κινήτρων και 11% τεχνική κατάρτιση».

Πιστεύω τα παραπάνω να αποσαφήνισαν επαρκώς τα οφέλη που μπορεί να έχει το coaching για τις εταιρείες, να ενημέρωσαν τους υποψήφious coach για το τι αναμένεται από αυτούς και να υπενθύμισαν στους υπάρχοντες επαγγελματίες του χώρου τις προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών τους. **HR**